

## 組織の問題化

——「戦略と組織」から組織化/戦略化へ——

### A Concept of Organizational Problematization:

From “Strategy and Organization” to Organizing/Strategizing

博士後期課程 経営学専攻 2003年度入学

宇田川 元 一

UDAGAWA Motokazu

#### 【論文要旨】

A concept of “organizational problematization” is proposed in this article.

In recent years, we could find a lot of cases about success or failure of organizational strategy reorientation in corporate society. Most researchers have not sufficiently explained why some organizations could achieve strategic reorientation and another fails. Because most researchers implicitly assume that actors in organizations recognize the problems which should be solved.

This article proposes the concept of “organizational problematization” to examine the recognition process of the problem, which plays an important role in strategic reorientation. This concept points out events and/or situations become problems through actors’ categorization. The categorization also is embedded in organizational practice.

This argument is based on the social constructionists account of reality construction, especially social problem theory (Spector and Kitsuse, 1977) and practice perspective (Lave and Wenger, 1991).

【キーワード】 戦略 (strategy), 問題のカテゴリー化 (problem categorization), 組織の問題化 (organizational problematization), 戦略化 (strategizing), 実践 (practice)

#### 【目次】

1. 研究の目的と概要
2. 組織の問題化の重要性

3. 問題化の論理
  4. 組織の問題化とそのプロセス
  5. 実務及び他研究分野へのインプリケーション
- 結論—問題化としての戦略、戦略としての問題化

## 1. 研究の目的と概要

戦略転換の成功/失敗事例は、今日の企業社会において数多く見ることができる。今日までの議論においては、戦略転換をどのように実現することが望ましいのかを明らかにする研究は展開されてきている (e.g., Pfeffer and Sutton, 1999)。しかし、戦略転換を必要とするような問題それ自体が、組織にいかにして認知されるようになるのかについては十分な議論が展開されていない。本論は、組織的に問題が認知されることが、戦略転換において中核的な重要性を有することを明らかにし、その理論モデルを考察することを目的としている。

合理性を追求する体系として組織を捉える合理性モデルは、旧来の戦略論研究の議論の基礎に位置づけられてきた。合理性モデルの下では、組織の戦略転換における組織的な問題は明確に認知されていることを前提として議論が展開されている (e.g., Chandler, 1962; Andrews, 1971; Porter, 1980)。その結果、対処すべき問題の解決に伴う不確実性への対処こそが戦略の役割であるとされた。

しかし1980年代以降、合理性モデルが対処すべきであると指摘する不確実性の発生は、当該組織が主観的に多義性を削減することによって、どのような環境に直面していると認知するのかにより異なる点が指摘されてきた (e.g., Smircich and Stubbart, 1985)。この観点から、不確実性以前に発生する多義性の削減がより重要であるとする環境創造モデルが近年展開されるに至っている。

だがこれらの議論においては、当該組織においてなぜ特定の枠組みで多義性削減がなされるのかについては十分な議論が展開されていないという問題点が指摘できる。つまり、何が当該組織特有の多義性削減を可能とするのか、或いは、当該組織の多義性削減はなぜ特定の枠組みに制約されるのかを説明する概念が存在していないのである。故に、多義性削減枠組みに基づく戦略転換が、如何にして組織的に成し遂げられるのかは不明確なままとなっている。

組織的に新たな多義性削減が行われるに至る過程は、組織的に新たな問題が形成される過程と考えることができる。すなわち、旧来の多義性削減の枠組みとは異なる事象や状況に対する認知の形成を意味し、これは旧来の枠組みが何らかの問題を有しているという認知が形成されることにより可能となるためである。

本論では、上記の組織的問題形成を説明するための概念として、「組織の問題化」概念を提示する。多義性削減の枠組みの転換、すなわち、組織の問題化は、旧来の枠組みでは理解や説明をすることが出来ない事象や状況が組織メンバーに認知されることから始まる。そしてその認知が何らか

の問題のカテゴリーの中に位置づけられることにより特定化された問題となる。これにより多義性枠組みの転換の必要性が組織的に形成され、その結果、戦略転換がなされと考えられる。こうした問題認知は組織的実践からの学習に行為者が埋め込まれていることにより制約されているのである。

組織の問題化概念は、戦略が組織化の中からいかにして生み出され、新たな組織化がなされるのかを明らかにすることが可能となる端緒になると考えられる。またこの議論から、今日注目を集めつつある戦略化（strategizing）パースペクティブを裏付ける概念として今後の展開が可能であると考えられる。

## 2. 組織の問題化の重要性

### 2-1 組織の合理性モデルから環境創造モデルへ

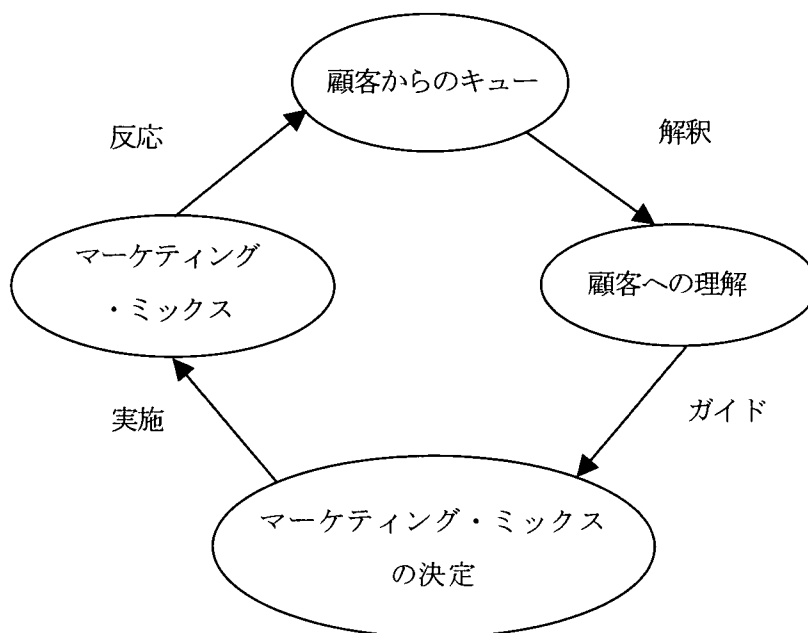
組織の問題化概念を提示する上で、まず戦略論研究の展開過程から問題点を明らかにし、問題化の戦略論研究上の位置づけについて考察を展開する。

旧来の戦略論研究は、合理性を追求する体系として組織を捉える合理性モデルに基づいて議論が展開されてきた。この合理性モデルにおいて、組織は以下のようなシステムとして説明されている。すなわち、組織とはタスク環境に対して組織の活動領域（ドメイン）を設定することにより、環境の不確実性に直面するオープンシステムとして機能しつつ、その一方で、テクニカル・コアから不確実性を除去することによって、クローズドな合理性を確保しようとするシステムである（Thompson, 1967）<sup>1</sup>。従って、活動領域の設定は組織のクローズドな合理性と環境の不確実性との適合を創り出す活動であり、これが戦略であると考えられてきた。旧来の戦略論においては、環境は組織に対して外的で客観的な存在として、コンティンジェンシー要因を与えるものであると考えられ、環境を分析し組織との適合性を確保することが主な議論の対象とされてきた（e.g., Chandler, 1962; Andrews, 1971; Porter, 1980）。この論理は、上記した組織の合理性モデルの論理と符合するものであると言えるだろう。

しかし、近年の戦略論及び組織論の議論においては、環境の存在を組織の主観性に基づくものとする研究が展開されてきている（e.g., Daft and Weick, 1984; Smircich and Stubbart, 1985; Morgan, 1986; Porac, Thomas and Baden-Fuller, 1989; Hamel and Prahalad, 1990; Christensen, 1997; Dannels, 2003）。本論では以後こうした研究のパースペクティブを環境創造モデルと呼ぶこととする。環境創造モデルの議論においては、環境は組織メンバーによるイナクトメント（認知の準拠枠の設定）によって創造され、そのイナクトメントに対する社会的相互行為の結果、当該組織において環境が客観的に存在すると認知されるようになると考えられている。

最近の環境創造モデルの研究例として、Dannels（2003）がマーケティング活動とイナクトメントとの関係について議論を展開している。Dannels（2003）によると、当該組織のマーケティング・ミックスは、市場に対する組織のイナクトメントに基づいて決定される。しかし、こうしたイナ

図1 顧客志向イナクトメントのモデル (Dannels, 2003, p. 566 より引用)



クトメントは過去の顧客との関係性から形成されたものである。なぜならばマーケティング・ミックスの対象となる顧客グループからは、組織の諸活動を通じてフィードバック及び、様々なキューや反応が得られるため、そうしたキューや反応を組織的に解釈することで、当該組織は当該顧客層への理解を深めていくためである。顧客層への理解の深まりに従い、市場に対するイナクトメントはさらに深化していき、イナクトメントに基づいたマーケティング・ミックスの決定が再度導かれていく。こうした一連のループは、マーケティング活動と組織のイナクトメントとの相互作用の関係性、ひいては、意味体系と組織活動、及び、組織環境との相互作用関係を明らかにしている（図1参照）。

Dannels (2003) に示されたように、組織の環境創造の仕方によって環境から組織にもたらされる不確実性も異なり、展開される戦略もまた異なってくる。合理性モデルにおいては、環境は外的、客観的存在として捉えられてきたが、環境創造モデルは、組織環境の存在の主観的の側面と客観的な側面との両方の交錯的な関係性を示していると言える。

以上の考察から、旧来の合理性モデルにおける議論に対し、近年の環境創造モデルから問題化を議論する必要性を考察すると以下ようになる。組織と環境との適合関係を作り出すにあたっては、不確実性をもたらす環境自体を組織は創造する必要がある。逆に言えば、不確実性をもたらす環境とは、組織が創造した環境であり、当該組織がいかなる環境の中にあると認知するのかによって、展開される戦略は全く異なるものとなる。それ故に、組織の合理性モデルのみでは組織の環境適応を説明するには十分ではなく、組織的な環境創造の観点を盛り込んだ理論が必要となってきた

のである。

## 2-2 環境創造モデルから組織の問題化へ

上記まで見てきた環境創造モデルの議論は、合理性モデルの議論の限界に対して有効な観点を提示してきた。

環境創造は戦略展開を可能にすると同時に、環境創造によって組織の不確実性の発生要因が限定されるため、戦略が制約されるというパラドクスが内在している。このパラドクスに対し、環境創造モデルは、どのような論理によって組織の創造した環境が変化するのかについては、偶然性以上の論理で十分に説明することが出来ないという問題点がある。ここでは、環境創造モデルに基づいた研究として代表的な研究である Porac, J. F., Thomas, H., and Baden-Fuller, C. (1989) を下に、この点についての考察を行う。

Porac et al. (1989) は、スコットランドの高級ニットウェア生産の産業集積であるホーイック地方の事例を取り上げた研究から、戦略的な環境のイナクトメントの重要性を示している。彼らによると、コンピュータによるニットウェアの製造技術が発達したことにより、市場において能率やそれに伴うコストが主要な競争要因となってきた際に、ホーイック地方の事業者たちは自分たちを「ファッション性を目指した製品ではなく、クラシック・エレガンスの範囲において上位5%の顧客だけを対象としたハンドメイドで作られる最高級ニットウェアを作る集団である」として、旧来の手工芸での生産は変化させずにイナクトメントを変化させることで、市場で独自の地位を形成することになったとしている。

環境創造モデルは、環境を創造する上での主観性の果たす役割の重要性を示しつつ、主観性（当該組織行為者にとっての）客観性を獲得していく過程を描き出している。しかしながら、例えば上記の研究例においては、なぜ当該組織（集団）にとって、コンピュータ製造技術との競争が問題になったのか、という点については特に大きな関心を持っていない。しかし、実際の企業の事例を見れば、旧来の活動に対して問題を認知しないことにより、戦略を刷新する必要性が組織的に形成されないことこそが問題である（Sull, 1999）。

こうした理論的関心の隔たりは、環境創造モデルにおいて環境の切り替わりについての組織の内部的なメカニズムが十分に研究されていない点にその要因あると考えられる。環境創造モデルは確かに合理性モデルとは異なり、主観的に環境創造がなされ、それが次に組織的に共有される、というような戦略と組織が二分されたものとして環境創造と戦略の転換を捉えてはいない。むしろ、新たな環境が創造される場合、組織の過去の経験から構築された問題のとらえ方が、新たな環境創造の必要性を形成するという枠組みを示唆している。しかしながら、なぜ組織的に創造された環境が変化していくのかについて、明確な論理は有していないのである。

故に、組織による新たな環境創造が行われることの必要性が、組織においてどのように形成されるのか、換言すれば、組織において新たな環境創造が必要であるとする問題が組織的にどのよう

に形成されるのかを理論化することは、組織において新たな戦略が実現される過程を明らかにするためには不可欠な論点であると言える。以下、組織の問題化の論理を考察することにより、上記の点を明らかにする。

### 3. 問題化の論理

組織の問題化とは、組織に問題が構築されることであり、組織的な問題構築は事象や状態を特定の問題カテゴリーの中に位置づけることを通じてなされ则认为られる。

組織の問題化の概念を検討するにあたっては、社会において問題であると考えられている事象の社会的生成過程を明らかにした社会問題理論 (social problem theory) が重要な示唆を与えると考えられる。

社会問題理論における問題の生成に関する議論から、問題化についての考察を行い、次に、Vaara, Kleymann, and Seristo (2004) の研究を考察する中で、組織の問題化を議論するための論点を明らかにする。

#### 3-1 問題はどのように生み出されるのか

社会問題理論は、社会問題の生成に関する理論を明らかにした研究である。

社会問題理論の分野で社会構築主義の考え方をういた Spector and Kitsuse (1977) による研究は、様々な方法論的論争は展開されているものの、その論理は現在の社会問題理論の中心的な位置づけにある (平・中河, 2000)。

Spector and Kitsuse (1977) は、ある事象や状態が問題となるのは、何らかの問題カテゴリーの中にその事象や状態が位置づけられたためである、という前提に立って社会問題を議論する。例えば「親が子供を殴る」という行動は、「虐待」という問題カテゴリーの中に位置づけられ、そうした枠組みを巡る社会的な相互行為を通じて「児童虐待」という社会問題となるのである<sup>2</sup>。こうした問題カテゴリーへの位置づけ活動によって、ある事象は特定の問題として構築されることから、彼らは「社会問題はなんらかの想定された状態について苦情を述べ、クレームを申し立てる個人やグループの活動である」(75, 訳119) と定義する。すなわち、社会問題は問題とされる事象や状態それ自体が本質的に問題なのではなく、その事象や状態に対する不満をもった人 (集団) が、それを特定の問題カテゴリーに分類しようとするクレーム申し立て活動 (claims-making activity) によって問題化を試み、それに対する他者との相互行為を通じて、その事象が社会問題として構築されていくのである<sup>3</sup>。

社会問題理論の上記の概念に対して本論の観点からの考察を加えると、組織に問題が構築されるのは、特定の問題カテゴリーに状態を位置づける活動が行われ、そうした活動を通じて特定の問題枠組みで組織的事象や状態が理解されるようになるためであると言えるであろう。

次に、組織の問題化を通じた一連の戦略の実現過程の事例研究として Vaara et al. (2004) によ

る航空業界における戦略的提携過程についての研究を見つつ、組織の問題化の重要性を検討し、論点を明らかにする。

### 3-2 問題化の事例—Vaara, Kleymann, and Seristo (2004) による航空業界の戦略形成に関する研究

Vaara et al. (2004) は、社会構築主義の観点から批判的ディスコース分析 (critical discourse analysis) を行い、旅客航空業界における戦略的提携が、旧来の戦略や組織のあり方への問題化を契機とした相互行為を通じて、業界に支配的な戦略へと移り変わっていく過程を明らかにしている。

今日、国際的な航空会社の殆どは、スターアライアンスやワンワールドといった何らかの戦略的提携のグループに所属している。しかし、航空業界がこうした姿になったのは1990年代に入ってからのものである。1980年以前の航空業界においては、現在のような多企業間に渡る戦略的提携は殆ど実施されておらず、僅かに実施されていた提携は限られた業務領域で行われたものにすぎなかった。しかし、1980年代に入ると提携はやや数を増やし、資本提携を含む相互的提携へと変容していき、1990年代以降はこれまでの提携の姿とは大きく形を変え、戦略的提携として複数のパートナーを持つ強固なグループへと変容していく。そして現在に至っては、航空会社にとって戦略的提携は戦略上不可欠な存在となっているのである。

業界単位での戦略の転換がなされる中で、彼らはディスコースが巧みに用いられたことを明らかにする。ディスコースとは「社会的現実を語り構築する特定の方法」(Vaara et al., 2004: 4) であり、彼らがディスコースを分析するのは、我々がある事象を理解する際（この場合は「航空会社」や「戦略的提携」）には、何らかのディスコースで表現されることにより意味を生成していると考えられるためである。同事例においては、提携の主唱者たちがディスコースを用いて、自らの組織や航空業界の他の組織に対する理解を形成することによって、新たな戦略的提携という戦略が現在みられるように非常に一般的なものになったとしている。

具体的には、1990年代に入るまでは航空業界は公的サービスや安全性といった国のインフラストラクチャーとしての役割（「特別な役割」のディスコース）や、国を代表する航空会社 (national flag carrier) の役割を担う存在（「ナショナリズム」のディスコース）であった。しかし、1990年代に入り広く社会において「民営化」や「グローバリゼーション」のディスコースが用いられるようになると、航空業界に対しても同様のディスコースで語ることが可能となった。

戦略的提携を推進しようとする主唱者は、航空業界の現在の状態を社会的に利用可能な「民営化」や「グローバリゼーション」のディスコースの中にカテゴリー化して語ることによって<sup>4</sup>、旧来の「特別な役割」や「ナショナリズム」の中にカテゴリー化されてきた航空業界の活動とは、一国に固執して国際的な展開に目を向けられない問題を内包した状態にある、という意味づけに変化させようとする。異なるディスコースへのカテゴリー化というクレイム申し立て活動を通じて旧来の活動が問題化され、問題化によって新たな提携の戦略とはその問題に対する正当な戦略であると

いう理解を組織的に構築しようとするのである。

しかし、主唱者が問題化によって戦略的提携の推進をしようとする一方で、反対者は戦略的提携の効果に対する疑問の投げかけを行う。主唱者はそれを受けて、提携の「実施上の問題」としてリフレーミングし、戦略的提携が十分に利益のあるものになるためには様々な課題が伴うという語り方によって、戦略的提携の概念自体が問題となることを回避する。

こうした新たな戦略の正当性を巡る争いを経て、徐々に他の航空会社が戦略的提携に参入することによって、提携の利益自体が大きなものへと変化し、戦略的提携は航空業界の戦略において固有の語彙となっていく。つまり、1990年代初頭では「提携をするべきかどうか」という論点であったものが、「どの提携グループを選ぶべきか」という論点へと徐々に移行するのである。上記のような一連の相互行為の結果、1980年代には希であった戦略的提携が、90年代を通じて現在のように一般化された状況へと変容したとしている。

### 3-3 組織の問題化に関する論点と相違点—Vaara et al. (2004) への考察から

Vaara et al. (2004) の事例研究を考察すると、本論と関連したいくつかの論点、及び、相違点が浮上してくる。

第1の論点は、組織（当該論文では業界<sup>5</sup>）の戦略の転換過程、すなわち戦略の実現には、旧来の組織におけるそれまでの活動や状態に対して、組織的な意味づけの変化が必要とされているということである。なぜならば、新たな戦略は旧来の組織のコンテキストの中で解釈されるためであり、旧来の組織のコンテキストの中で新たな意味が形成される必要性が生じるためである。これは主に環境創造モデルの観点から議論されてきた点であると言える。

より本論の観点から重要だと思われるのは、事象や状態が組織的な問題として存在するようになるには、その背景に行業者間での組織の問題化が行われているという第二の論点である。Vaara et al. (2004) 事例においては、戦略的提携の主唱者のディスコースを分析することを通じて、組織の問題化がなされる過程と、組織の問題化の過程を通じて戦略が正当性を付与され、組織間を横断しつつ実現されていく姿が描き出されている<sup>6</sup>。この研究を通じて、組織が新たな戦略へと組織化される過程、すなわち戦略化においては、組織の問題化が重要な概念であることが確認できる。

第3の論点としては、組織の問題化においては組織的な事象や状態を何らかの問題カテゴリーの中へ位置づけることが行われていることが挙げられる。Vaara et al. (2004) の議論の中では、ディスコース分析を通じて組織の問題カテゴリーへの位置づけがなされた点が明らかにされているが、これは Spector and Kitsuse (1977) で示された点と符合する。

以上の論点から、組織の問題化は組織的な意味づけの変化をもたらすものであり、どのような問題のカテゴリーの中に組織的な事象や状態が位置づけられるのかによって、意味づけの変化が方向付けられると考えられる。また、組織の問題化は組織の中に新たな戦略的課題が生成される過程でもある。よって、組織の問題化を通じて新たな組織化が行われる戦略化の過程を明らかにするもの



であると考えられる。

しかし、Vaara et al. (2004) には本論の目指す方向との明確な立場の違いも存在している。Vaara et al. (2004) の議論では、あくまでも戦略を実現させようとする行為者（グループ）が用いる手段として組織の問題化を捉えている。つまり、特定の集団によって戦略を実現しようとする意図が形成されていることを議論の前提とした上で、その意図を実現させるために組織の問題化が用いられるという立場を取っている。従って、組織の問題化は戦略を実現させようとする行為者による問題枠組みの組織的共有であると考えられている。しかし、問題化とその枠組みの共有という二分法的な思考は、組織の問題化が組織化の過程からどのように立ち現れるのかを明らかにしていない。つまり、戦略の主張者はなぜそうした問題化を行い得たのか、或いは、別な問題化を行い得ないのかについての説明がなされていないのである。

本論は組織を問題化する行為者は組織的实践の中に埋め込まれた存在であるとする立場に立っている。それ故に、当該行為者集団にとってなぜ特定の枠組みで問題化がなされたのかという点について明確な議論を展開することが可能であると考えられる。この観点から、問題のカテゴリーへの位置づけを行う行為者は組織的实践に埋め込まれていることにより、問題化の仕方が制約されるという点への考察を以下で展開する。加えて、Vaara et al. (2004) 等に見られる見解を応用した組織の問題化概念の機能主義的展開の可能性についても言及を行う。

#### 4. 組織の問題化とそのプロセス

戦略が組織的に実現されるためには、組織的な意味づけの変化が必要であり、意味づけの変化は組織の問題化を通じてなされることが示されてきた。

以下では、今まで考察してきた組織の問題化の理論的説明を展開し、組織の問題化プロセスの理論構築を試みることにする。また、組織の問題化を機能主義的に捉えることにより組織の問題化のコントロールという新たな観点からの議論の展開も可能であることを示す。

##### 4-1 問題のカテゴリー化

組織の問題化は組織の事象や状態に不満を感じる行為者によって、事象や状態が特定の問題カテゴリーに位置づけられることによって始まる。不満を感じているが未だ事象や状態が明確に問題カテゴリーに位置づけられていない状態とは、組織理論的には多義性（equivocality）をもつ状況（Weick, 1995）である。多義性とは、対象の定義が複数存在する状況（Daft and Lengel, 1986）であり、それ故に、解くべき問題が明確に定義されていない状態のことであると言える。多義性は通常何らかの解を有する行為者によって問題が形成される（Cohen, March and Olsen, 1972）ことにより削減がなされる。従って、どのような問題カテゴリーに現在の状態が位置づけられるのかは、行為者に経験的に構築された知識から、多義性を削減する意味を引き出し、それによって現在の状態を捉えることが出来るのかに依存する（Weick, 1995）。こうした意味の引き出しによってゴミ

箱モデル (Cohen, March and Olsen, 1972) でいうところの解が形成されるため、その組織メンバーがどのようなキャリアや業務に従事しているのかによって、問題化のカテゴリーは異なってくる傾向がある (Dutton and Ashford, 1993)。例えば、技術開発分野でキャリアを積んできたメンバーは、製品売り上げの問題を技術上の問題として捉えやすくなるであろう。これは、行為者の知識は経験的に獲得されるためであり、特定の領域に対する深い理解は、問題のカテゴリー化を可能にするのと同時に、カテゴリー化を制約することを意味する。

行為者は不満を感じる組織の状態を問題カテゴリーの中で理解を構築しようとすることによって、初めて当該組織に何らかの問題が存在するようになる。しかし、これは単に個人的な主観性のレベルでどのように思うのかによって、問題であったり無かったりするということを意味しているわけではない。以下でこの点について考察を加える。

#### 4-2 問題のカテゴリー化と組織の問題化

問題のカテゴリー化によって、ある事象や状態はどのような「問題である」かの申し立てがなされ、これによってその事象や状態に対する意味が作り出される。旧来の戦略論に見られるような構想と実行の分離を行う発想からすると、カテゴリー化した枠組みが共有されなければ、組織の問題化は成し遂げられないため、問題の共有化が必要となってくると考えられる。

しかし、組織の問題化は根本的に組織的プロセスであり、問題カテゴリーが形成される過程と問題化がなされる過程は不可分な関係にある。

この点を示す例として、井上 (2004) によるブランド管理についての研究を挙げることができる。井上 (2004) はブランド管理組織に関する調査研究の中で、日産自動車にブランド管理組織が作られる過程の一部ふれている。井上 (2004) によると、日産自動車は現在、グローバル製品ブランドの管理を行う組織 (ブランド管理組織) を極めて重要度の高い問題カテゴリーとしてトップ・マネジメント直轄の組織として位置づけ、重点的な資源配分を行いながらブランド管理を行っている。しかし、同社ではもともとはブランド管理全般に対する意識は希薄であった。ブランド管理に対する意識が高まったのは、ブランドに関するCFT (cross functional team) の活動からで、CFT の活動を通じて、ブランド管理を全社的に行う必要性が形成され、臨時組織 (CFT) から恒常的組織 (トップ直轄の組織) へと変化していったとしている。

ここから明らかになる点は、組織メンバーによる実践 (practice) を通じ、何が問題として議論すべき対象であるのか徐徐に形成されるのであり、いわゆる真空状態においてカテゴリー化がなされるわけではないという点である。そもそも問題のカテゴリー化は行為者の経験的に獲得された知識に依存するが、行為者は実践に埋め込まれた存在であり (Lave and Wenger, 1991)、行為者の知識は組織的な実践の中から獲得される。従って、問題のカテゴリー化自体が、本来的に組織的な側面を内包しているのである。加えて、その知識自体も特定の状況において初めて意味をなすのであり、そうした状況を提供するものが実践であるという Lave and Wenger (1991) の観点を援

用すれば、組織的な実践の枠組みは、メンバーの知識を状況に埋め込むことによって有意義なものへと変換し、それを通じて組織の直面する問題が形成されるために重要であると考えられる。

システム的に見れば、組織はタイト・カップリングとルース・カップリングの両方を有したシステムである（Weick, 1979）が故に、問題のカテゴリー化は組織の部門ごとに場合によっては異なることがありうる。従って、全組織的なレベルでの問題化を通じた変革には個々のタイト・カップリングなユニット同士を何らかの実践枠組みの中で連結させる取り組みが必要であり、この枠組みを通じて全組織的な問題化がなされることが考えられる<sup>7</sup>。

従って、問題のカテゴリー化とは、組織的実践の中から獲得され、また制約される活動であり、問題のカテゴリー化が進行する実践を通じて、組織は問題化されるのである。

#### 4-3 組織の問題化のコントロール—問題化の機能主義的展開可能性

ここまででは、組織の問題化をどのように理論的に理解することができるかを明らかにしてきた。しかし一方で、組織において新たな戦略を実現しようとする場合を考えたときには、組織の問題化をいかにしてコントロールするのかを考える必要がある。

組織の問題化をコントロールしようとする場合、特定の問題カテゴリーへの位置づけを主唱する行為者は、自らのカテゴリー化を正当化する活動を行うことによって、組織の問題化をコントロールしようとする。

こうした視点は批判的ディスコース分析を方法論として用いた Hardy, Palmer and Phillips (2000) や Vaara et al. (2004) の研究に顕著に見られる点である。ディスコースは組織の現実を構成するものであるため、Hardy et al. (2000) は、ディスコースは組織活動を正当化するための強力な道具として機能しており、それ故にディスコースは戦略的資源であると主張する。Vaara et al. (2004) の事例でも見てきたように、戦略の主唱者は新たな戦略を実現しようとする場合に、「グローバリゼーション」や「民営化」のディスコースを通じて、組織を問題化すると同時に、新たな戦略に正当性を付与してきている。

ただし、これらの議論は組織の意味体系の中に埋め込まれた行為者としての視点が十分ではないという指摘をする必要がある。つまり、組織的行為者は実践の中から知識を獲得することで、問題のカテゴリー化が可能になると同時に制約されている。従って、当該論文に示されるように、組織の問題化のためにディスコースを手段的に用いるという観点は、組織の意味体系による問題のカテゴリー化への制約的な側面を十分に考慮しているとは言い難いのである。換言すれば、状況論的な観点が存在していないため、現実的な議論とはなっていないと言えるのである。

しかしながら、近年の企業組織に見られる外部からトップ・マネジメントを採用した場合などのように、旧来の組織の意味体系とは異なる意味体系において知識を形成してきた行為者によって新たな戦略を実現しようとする場合などには、これらの議論は特に有効に当てはまると考えられる。

確かに Hardy et al. (2000) においても Vaara et al. (2004) においても、戦略的資源としてデ

ィスコースを用いる場合のディスコースは、「グローバル」「グローバリゼーション」「民営化」などのように、組織の内的な語彙に基づいたものというよりも、むしろ、より広範な社会的ディスコースの使用が考察されている。ここからも、組織の問題化のコントロールは、行為者自身の認知が組織の意味体系に組織化されていない場合において有用性があるという指摘は成り立つと考えられるのである。

こうした観点に立つと、組織の問題化は組織の状況に対する問題カテゴリーの当てはめを巡る争いとして捉える議論として見ることもできる。つまり、旧来の戦略論に見られるような構想と実行の分離を前提とした議論として、組織の問題化を組織の状況の問題カテゴリー化とその共有という一連のプロセスとして見る事が可能となるのである。この場合には、Hardy et al. (2000) や Vaara et al. (2004) のようにディスコースを用いた問題化の他にも、旧来の組織ビジョンを通じた組織変革 (Collins and Porras, 1994) や、1980年代の組織文化を通じたコントロールの議論 (e.g., Wilkins and Ouchi, 1983) など、機能的な組織シンボリズムの議論も同様の議論として捉えることが出来る。すなわち、組織の世界観をコントロールすることは強力な組織コントロールの手段であり (Wilkins and Ouchi, 1983)、組織の問題化はそのための一つの方法として位置づけられるのである。

## 5. 実務及び他研究分野へのインプリケーション

組織の問題化のためには問題のカテゴリー化が重要であるが、問題のカテゴリー化は知識に依存しているため、問題化を試みる行為者にとっては、自らの知識が問題化を可能にすると同時に制約する点を本論では指摘してきた。従って、問題化を行う上では、行為者の再帰性 (reflexivity: Giddens, 1993) が重要となる。

一方で、全組織的な問題化を考えた場合においては、組織の特定部門のボキャブラリーに基づく問題化は、場合によっては利害の対立や、そもそもの理解可能性の低さなどが発生しうるのが予想される。それ故に、実務上においては CFT などの組織部門を超えた実践を通じた問題化への取り組みは、全組織的問題化を行う上では有効な方法の一つであると考えられる。

また、組織外部の人材を活用する方法としては、近年の日本のコーポレート・ガバナンス及び企業倫理の議論における一つの議論として、社外取締役や社外監査役を倫理委員会等の制度へ導入することが指摘されている (e.g., 出見世, 2004)。これは、組織の意味体系とは異なる意味体系をもつ行為者をガバナンスに参加させることを意味するため、組織の問題化の観点からすると有効なアプローチであるといえる。しかしながら、社外取締役を取り入れたことが、直接的に組織の意味体系の多様化に結びつくとは限らない。これは三菱自動車の2000年に発覚した所謂「リコール隠し問題」の発覚後に、同社が社外有識者を採用した「品質諮問委員会」を作り<sup>8</sup>、同問題への対処を行ったとされたわずか数年後に同様の問題が再発したことなどからも明らかであろう<sup>9</sup>。逆に、社外取締役の導入などの制度的な対応は、組織が問題含みであるかもしれない状態に

対して、問題化を巧妙に逃れる手段として用いているという指摘（築達，2004）も存在する。従って、組織の問題化のために組織の語彙を豊富にする取り組みは重要であるが、そうした取り組みに対する組織的な意味づけを再度考え直すことは、組織が変革を成し遂げることを可能にする上で不可欠であると言えるだろう。

## 結論—問題化としての戦略，戦略としての問題化

本論では、戦略論研究に残された戦略の実現という課題に対し、組織的实践を通じ組織が問題化される概念を通じて新たな戦略に組織化されていく論理を示してきた。

組織の実践への注目は今日の組織論/戦略論研究において見られる一つの傾向であり（Johnson, Melin, and Whittington, 2003），特に戦略化に関する研究（e.g., Whittington, 1996; Whittington and Melin, 2004）では、Chandler（1962）で示されてきた構想と実行の分離や戦略と組織構造の分離といった二分法的なアプローチに対し、新たな研究視座として注目される。近年の研究では、組織と戦略は不可分なものであり、実践を通じて戦略化がなされることによって組織化がなされるという観点から「組織は戦略である」（Whittington, 2002）という命題が示されるに至っている。

本論で議論してきた組織の問題化とは、この戦略化議論とも極めて重要な関係性を見ることが出来る。すなわち、組織の問題化を通じて新たな戦略が組織に実現されるという論理である。従って、問題化とは戦略そのものであると言う事が出来る。

一方、問題化を機能主義的な観点から見ると、戦略とは組織の問題化を行うものであるという視点から見ることも可能である。すなわち、新たな戦略とはそれ自体が何らかの現状に対する問題化を内包しており、戦略の主唱者の意図を実現させるためには、戦略が想定する問題を共有させることを必要とする。従って、問題共有の手段として、ディスコースを巧みに用いること（Vaara et al., 2004）や、シンボル操作を通じたコントロール（Collins and Porras, 1994）などが議論されているのである。以上から、戦略としての問題化/問題化としての戦略という二つの観点を、異なる理論的観点から示すことが可能であると言えるだろう。

今後の研究課題は大きく二点挙げられる。第一に、理論的な課題として、実践概念との親和性についての考察を深め、戦略論のみならず組織論研究に対しても新たな議論の展開を行うことである。組織理論は今日多様な展開を遂げているが、Pfefferに代表される機能主義研究（Pfeffer, 1997）と、Weickに代表されるセンスメイキング研究（Weick, 1995）やヨーロッパにおける構築主義的研究との間に、いかなる創造的な関係性を見いだすことができるのかが中心的課題であり、この関係性構築の過程において多様な議論が展開可能であると考えている。これは戦略論研究にも同様であり、戦略化の概念を実践概念との親和性を高めることを通じて、戦略と組織の二分法とは異なる新たな戦略と組織に対する理解を構築することを目指す必要がある。

課題の第二点としては、本論で考察してきた組織の問題化の概念を実際の事例に適用すること、及び、実証研究を通じてより精緻な理論構築をはかることである。研究対象としては、新たな制度

的な枠組みが投入された業界における組織の戦略の変化が考えられ、同等に働くはずの制度がいかなる組織的な過程によって異なる組織行動を形成するのかについて、組織の問題化の観点は有効な説明を可能とするものではないかと考えている。

#### 注

- 1 ここでいう環境とは、抽象概念としての環境であり、組織に不確実性をもたらす外的要因のことである。
- 2 勿論、単純にある人が突然カテゴリー化を行ったとしても、社会問題にはならない。問題が社会問題になるためには、社会的な相互行為が展開され、問題の枠組みに対する妥当性が形成されて初めて可能なのである。
- 3 彼らは社会問題の研究方法論を作り上げることを目的としていたが、その後 Woolger and Pawluch (1985) の存在論的恣意的境界設定 (ontological gerrymandering) に関する論争が展開されている。これらの一連の社会問題理論に関する論争については本論で扱うべき範囲を超えているため、詳しくは平・中河 (2000) を参照されたい。
- 4 このようなディスコースが用いられるようになった背景には、新制度派 (new institutionalism) の指し示すように、組織同型性 (isomorphism) が働いたと考えられる。
- 5 組織の内的状況や事象のみに議論を限定せず、組織行動を構築主義的に分析する方法として、DiMaggio and Powell (1983) らの新制度派の研究も今日展開されている。組織フィールド (organizational fields) と組織との関係性は、環境と組織との議論を展開する上できわめて重要な議論である。しかし本論では、戦略論研究の課題との関係性を重視する上で、組織の内的な過程に焦点を当てている。従って、業界単位と組織単位との単位の違いはあると考えるが、研究パースペクティブの抱える論理的問題点として抽象化して見れば、同パースペクティブの他の研究にも同様に存在する点であると言える。従って、敢えてここでは両者を区別せず議論を展開している。
- 6 そのため、この研究例の場合は、方法論的には事例研究であることもあって、あくまでも分析する側と分析対象という図式で分析がなされている。従って、理論的な観点からはディスコースの存在を示しているというよりも、ディスコースの観点から組織の問題化の過程が描き出されたものであると考えるのが妥当である。
- 7 Lave and Wenger (1991) は、社会的実践が繰り広げられる場として実践の共同体 (community of practice) の概念を示し、実践の共同体への参加者は正統的周辺参加 (legitimated peripheral participation) を通じて、状況に埋め込まれつつ学習をしていくとしている。
- 8 三菱自動車ウェブサイト内「2000年9月22日プレスリリース 第1回品質諮問委員会開催状況について」(<http://media.mitsubishi-motors.com/pressrelease/j/corporate/detail878.html>, 2005年5月2日アクセス可能) の情報より。
- 9 無論、社外取締役制度と一時的な委員会とは、制度の果たす役割や機能が異なることは明らかである。しかし、本論はどのような問題の枠組みの中でそれらの制度の導入がなされたのが重要であることを示すものであり、制度的導入が問題の潜在的発生の回避を担保するものではない点を指摘するため、両者を並列的に論じている。

#### 参考文献

- Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: Dow-Jones Irwin, Inc. (山田一郎訳『経営戦略論』産業能率短期大学出版部, 1976年.)
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Chandler Jr, A. D. (1962), *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass: MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年.)
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2000年.)
- 築達延征 (2004)「倫理崩壊時の Collective Myopia (集合近眼) の状態と非常識な常識による呪縛一現象学・社会的構築主義・ハーバーマス・フーコーの方法論による実践診断理論―」『組織科学』, Vol. 37, No. 4, 15-

- Cohen, M. D., March, J. G., and Olsen, J. P. (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, 1-25.
- Collins, J. C., and Porras, J. I. (1994), *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー——時代を超える成長の法則——』日経 BP 社, 1995年.)
- Daft, R. L. and Weick, K. E. (1984), "Toward a Model of Organization as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 284-295.
- Daft, R. L., and Lengel, R. H. (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science*, Vol. 32, No. 5, 554-571.
- Dannels, E. (2003), "Tight-Loose Coupling with Customers: The Enactment of Customer Orientation", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Iss. 6, 559-576.
- DiMaggio, P. J., and Powell, W. W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, April, 147-160.
- Dutton, J. E., and Ashford, S. J. (1993), "Selling Issues to Top Management", *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3, 397-428.
- 出見世信之 (2004)「企業の倫理的行動—コーポレート・ガバナンスとの関係から—」『組織科学』Vol. 37, No. 4, 33-42.
- Gioia, D. A., and Chittipeddi, K. (1991), "Sensemaking and Sensegiving in Strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 443-448.
- Giddens, A. (1993), *New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies Second Edition*. Cambridge, UK: Polity Press. (松尾精文・藤井達也・小幡正敏訳『社会学の新しい方法規準〔第二版〕—理解社会学の共感的批判—』而立書房, 2000年.)
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Hardy, C., Palmer, I., and Phillips, N. (2000), "Discourse as a strategic resource", *Human Relations*, Vol. 59(9), 1227-1248.
- 井上真里 (2004)「グローバル・ブランド管理の新傾向—日産自動車ブランドマネジメントオフィスの事例を中心に—」『国際ビジネス研究学会報2004年』, 73-89.
- Johnson, G., and Melin, L., and Whittington, R. (2003), "Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View", *Journal of Management Studies*, Vol. 40(1), 3-22.
- Lave, J., and Wenger, E. (1991), *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press. (『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加—』産業図書, 1993年.)
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park: CA, Sage.
- Spector, M. and Kitsuse, J. I. (1977), *Constructing Social Problems*. Menlo Park, CA: Cummings Publishing Company. (村上直之・中河伸俊・鮎川潤・森俊太訳『社会問題の構築—ラベリング理論をこえて—』マルジュ社, 1992年.)
- Pfeffer, J. (1997), *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J., and Sutton, R. I. (1999), "Knowing "What" to Do Is Not Enough: Turning Knowledge into Action", *California Management Review*, Fall, Vol. 42, No. 1, 83-108.
- Porac, J. F., Thomas, H., and Baden-Fuller, C. (1989), "Competitive Groups as Cognitive Communities: The case of Scottish knitwear manufacturers", *Journal of Management Studies*, Vol. 26: 4, 397-416.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*. New York, The Free Press. (土岐坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年.)
- Smircich, L., and Stubbart, C. (1985), "Strategic Management in an Enacted World", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, 724-736.

- Sull, D. N. (1999), "Why good companies go bad", *Harvard Business Review*, Jul/Aug, 42-50.
- 平英美・中河伸俊 (2000) 「序」 平英美・中河伸俊編『構築主義の社会学—論争と議論のエスのグラフィ—』世界思想社.
- Thompson, J. D. (1967), *Organization in Action: The Social Science Basis of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill. (高宮晋監訳, 鎌田伸一・新田義則・二宮豊志訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館, 1987年.)
- 宇田川元一 (2005) 「戦略論研究のパースペクティブ分化に関する考察—戦略論研究の課題と新たな方向性—」『経営戦略研究』第3号, 3-17.
- Vaara, E., Kleymann, B., and Seristö, H. (2004), "Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances", *Journal of Management Studies*, 41, 1, 1-35.
- Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing 2nd Edition*. Reading, MA: Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂, 1997年.)
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. (遠田雄志・西本直人訳『センスメイキング・イン・オーガニゼーションズ』文眞堂, 2000年.)
- Whittington, R. (1996), "Strategy as Practice", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, 731-735.
- Whittington, R. (2002), "Corporate Structure: From Policy to Practice", In Pettigrew, A., Thomas, H., and Whittington, R. (ed.). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
- Whittington, R., and Melin, L. (2004), "The Challenge of Organizing/Strategizing", In Pettigrew, A., Whittington, R., Sanchez-Runde, C., Van Den Bosch, F., Ruigrok, W., and Numagami, T. (ed.). *Innovative Forms of Organizing*. London: Sage.
- Wilkins, A., and Ouchi, W. (1983), "Efficient culture: Exploring the relationship between culture and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 468-481.
- Woolgar, S., and Pawluch, D. (1985), "Ontological Gerrymandering: The Anatomy of Social Problems Explanation", *Social Problems*, 32-2, 214-227. (平英美・中河伸俊編『構築主義の社会学—論争と議論のエスノグラフィ—』世界思想社, 2000年, 第1章に収録)